

Versorgungsmanagement

Wenn nicht nur die Liebe durch den Magen geht

Von Jörg Wagner





Foto: Klinikum Memmingen

Wenn nicht nur die Liebe durch den Magen geht

Changemanagement Krankenhausküche

Von Jörg Wagner

Stimmt das Speisenangebot, sind meist auch die Patienten zufrieden. Krankenhäuser können davon ein Lied singen, denn Liebe geht bekanntlich durch den Magen. Doch mit welchem Aufwand wird diese Zufriedenheit erreicht? Neben der kulinarischen und der genesungsfördernden hat die Speiseversorgung stets eine Kostenseite. Grund genug für das Klinikum Memmingen, die Organisation der Küche gründlich zu überprüfen – mit erstaunlichen Ergebnissen.

Keywords: Patientenversorgung, Changemanagement, Kosten

Roger Kolb, Klinikdirektor in Memmingen, erinnert sich. Vor gut zehn Jahren saß die Führungsspitze des Hauses zusammen und analysierte Struktur und Prozesse der Abteilungen und Geschäftsbereiche. Wie in allen Krankenhäusern galt es, die internen Abläufe kontinuierlich den technischen, rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Aber mit wel-

cher Abteilung sollte es losgehen? Wo lohnte sich der Aufwand am meisten? „Wir wussten zwar, dass wir etwas ändern mussten, aber wir verfügten nicht für jeden Bereich über belastbare Daten zur Qualität und zur optimalen Wirtschaftlichkeit des jeweiligen Prozesses. Wo sollten wir also anfangen?“, fragte sich Kolb.

Aus diesem Grund entschied sich die Klinikleitung, bereits in dieser frühen Phase externen Sachverstand einzubinden. „Wir haben uns 2014 für das Eschborner Beratungs- und Projektmanagementunternehmen Curatis entschieden, weil uns dessen langjährige Erfahrung mit vergleichbaren Projekten am ehesten geeignet schien, uns bei der Auswahl des Handlungsfeldes helfen zu können“, so Kolb. Bei den infrastrukturellen und technischen Abteilungen unserer Klinik standen nach der gründlichen Analyse und Bewertung der Ist-Prozesse die Restrukturierung von Gastronomie, Servicegesellschaft und Medizintechnik an. Die Speiseversorgung wurde als vorrangiges Handlungsfeld mit dem

größten Veränderungsbedarf identifiziert. Hier waren die Prozesse fast zehn Jahre lang kaum verändert worden.

Mit der von dem Beratungsunternehmen entwickelten Methodik „Optimo Green – 5 Schritte zum Erfolg“, die genauso die Konzeptionserstellung mit Variantenvergleich, Potenzialermittlung und Maßnahmenplanung als auch die längerfristige prozessverändernde und -begleitende Umsetzung mit Wirtschaftsplanung, Organisationsentwicklung sowie Controlling- und Qualitätssicherungstools beinhaltet, packten die Experten den Prozess „Change-Management der Memminger Krankenhausküche“ an (siehe Aufmacher-Bild).

Schnell wurde klar, dass es nicht vorrangig um außergewöhnliche Speisenangebote oder marketinggetriebene Experimente mit Spitzen- oder gar Sterneköchen gehen sollte, wie dies in den vergangenen Jahren einige andere Krankenhäuser versucht hatten. Auch Ideen einer kompletten Umstrukturierung der Speisen-

versorgung in technologischer Hinsicht waren nicht geplant. Das Klinikum Memmingen mit seinen 500 Betten und 1.700 Beschäftigten hatte eine eigene Küche und wollte diese behalten. Täglich entstanden dort neben Frühstück und Abendessen 800 Mittagsmenüs, ein klassisches, ein leichtes und ein vegetarisches. Das sind jährlich rund 300.000 Mittagessen.

Vielmehr sollten bei hoher Qualität des Angebotes Prozesse optimiert und Kosten gesenkt werden. Allerdings ging es auch darum, regional und gezielt einzukaufen und möglichst wenig zu verschwenden. Diese Themen waren in den vergangenen Jahren zunehmend wichtiger geworden und wurden auch in der Belegschaft und unter den Patienten diskutiert. Wie in den meisten Krankenhäusern werden auch in Memmingen am Vormittag die Patienten von MenüassistentInnen nach ihren Essenswünschen gefragt. Diese Information geht dann digital an die Küche.

2016 wurde zunächst ein Projektteam zusammengestellt. Dazu ge-



Das Küchenteam des Klinikums Memmingen bei der Bandportionierung des Mittagessens.

hörten neben dem Geschäftsleiter Jörg Wagner und dem Projektleiter Danny Groß-Schröder des Eschborner Beratungs- und Projektmanagementunternehmens auch Klinikdirektor Roger Kolb und der Küchenchef. Wir wussten aus langjähriger Erfahrung, dass jede Veränderung in einem Krankenhaus bei der Belegschaft Ängste hervorruft. Das gilt be-

sonders, wenn Berater von außen Strukturen einer Abteilung, an die sich alle gewöhnt haben, in Frage stellen. Deshalb war Offenheit gegenüber den Mitarbeitenden und permanent enge Abstimmung mit der Klinikgeschäftsführung und dem Leiter Controlling elementar. So wurden alle Beteiligten von Anfang an darüber informiert, dass es nicht darum ging, auf Teufel komm raus Personal abzubauen und das Arbeitstempo zu steigern, sondern reibungsloser und sparsamer zu wirtschaften.

Verschwendung vermeiden fängt damit an, dass man nur so viel kocht, wie man wirklich braucht. Das klingt leichter, als es ist. Im privaten Haushalt kommen die Reste in den Kühlschrank oder in die Tiefkühltruhe und werden am nächsten Tag oder später verzehrt. Im Krankenhaus geht das nicht. Deshalb muss man nicht nur wissen, wie viele Patienten gerade auf den Stationen sind. Man muss auch wissen, wie viele werden vorzeitig – zum Beispiel nach dem Frühstück – entlassen? Welche werden zwischenzeitlich verlegt und für welche wird für die Küche unerwartet eine Diät verordnet? In Memmingen wurde das gewünschte Menü abgefragt, nicht aber konsequent oder gar in Echtzeit, wer innerhalb der nächsten 24 Stunden verlegt wurde oder zwischenzeitlich auf Diät gesetzt war.

Hier boten sich Ansatzpunkte für eine Feinsteuerung. Dabei stellte ►

„Verschwendung vermeiden fängt damit an, dass man nur so viel kocht, wie man wirklich braucht.

Das klingt leichter, als es ist. (...)

In Memmingen wurde das gewünschte Menü abgefragt, nicht aber konsequent oder gar in Echtzeit, wer innerhalb der nächsten 24 Stunden verlegt wurde oder zwischenzeitlich auf Diät gesetzt war.“



Außenansicht des Klinikums Memmingen.

sich heraus, dass bis zu 25 Prozent der Patienten keine Suppe und bis zu 15 Prozent kein Dessert wollten. Auch Kaffee und Kuchen am Nachmittag waren in deutschen Krankenhäusern kaum noch gefragt und konnten im Allgemeinpatientensektor komplett abgeschafft werden.

dann entstehen jährlich Mehrkosten von rund 43.800 bis 54.750 Euro. Eine 3/4 Vollzeitkraft arbeitet für diesen Überschuss. Sie kostet rund 26.000 Euro im Jahr. Und bei 200 Gramm Rohgewicht pro Mittagshauptkomponente werden jedes Jahr 730 Kilogramm hochwertige Lebensmittel verschwendet.

wie die Fehl- und Überproduktion wesentlich verringert. Zwischen 2016 und 2020 verbesserte sich die Wirtschaftlichkeit der Küche durch all diese Veränderungen von zunächst 6,5 auf inzwischen 20 Prozent. Für Klinikdirektor Rainer Kolb und die Belegschaft ist der Change-Prozess der Küche damit ein Erfolgsprojekt, auch wenn er nicht von heute auf morgen gestemmt werden konnte: „Solche Veränderungen brauchen Zeit, aber es hat sich gelohnt und wir sind mit dem Ergebnis sehr zufrieden.“ ■

„Vielmehr sollten bei hoher Qualität des Angebotes Prozesse optimiert und Kosten gesenkt werden. Allerdings ging es auch darum, regional und gezielt einzukaufen und möglichst wenig zu verschwenden.“

Ein zweites Phänomen aus anderen Krankenhäusern fanden wir auch in Memmingen vor: In vielen Häusern wird vorsorglich etwas mehr gekocht und kurzfristig vorgezogene Entlassungen werden kaum berücksichtigt. So ging manches Menü ungenutzt zurück in die Küche und von dort direkt in die Mülltonne. Deshalb sorgten wir dafür, dass die sogenannte Mitternachtsstatistik, also der Belegungsbericht im Krankenhausinformationssystem KIS, von der Küche engmaschiger in die Mengenplanung einbezogen wurde. Solche Veränderungen erforderten mehr Verantwortung und Zusammenarbeit zwischen den Stationsleitungen und der Küche und sie gelangen auch, weil Küchenchef Stefan Wohak den Veränderungsprozess aktiv mit begleitet und umgesetzt hat.

Eine einfache Rechnung zeigt, um welche Summen und Mengen es geht. Wenn täglich zehn Komplett-

Laut Schätzungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) werfen wir weltweit rund 1,3 Milliarden Tonnen Lebensmittel pro Jahr weg. Dank der verbesserten Abläufe in der Küche leistet jetzt auch das Krankenhaus Memmingen einen Beitrag, zur Verringerung dieser Verschwendung und spart gleichzeitig viel Geld. Am Ende sind es viele Stellschrauben, an denen gedreht werden muss, um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern: Das fängt beim Einkauf an, geht über die Lagerhaltung, den Personal- und Wareneinsatz, die Müllbeseitigung bis hin zum Energieverbrauch, ja selbst wenn weniger Tablettspülungen werden müssen, spart man Wasser und Zeit.

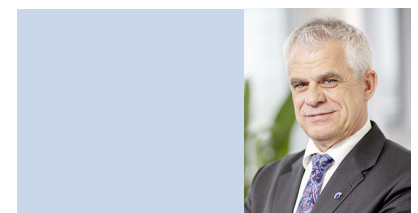
Ein nicht zu unterschätzender Ansatzpunkt ist die Zusammenstellung des Speiseplans. Wer die Essenswünsche von Patienten kennt, weiß, dass es beliebte und trotzdem preisgünstige Gerichte gibt. Inzwischen läuft in Memmingen die Vorkalkula-

„Wir wussten aus langjähriger Erfahrung, dass jede Veränderung in einem Krankenhaus bei der Belegschaft Ängste hervorruft. Das gilt besonders, wenn Berater von außen Strukturen einer Abteilung, an die sich alle gewöhnt haben, in Frage stellen.“

Tagesmenüs, beispielsweise im Hauptmenü Gulasch, inklusive der korrespondierenden Beilagen, zum Preis - vor der Optimierung - von zwölf bis fünfzehn Euro zu viel gekocht und weggeworfen werden,

tion und Nachkalkulation sowie die Zusammenstellung der Rezepturen so professionell, dass noch zielgenauer eingekauft und vor allem bedarfsgerechter produziert werden kann, was die Lagerhaltung ebenso

Jörg Wagner
Geschäftsleiter
CURATIS GmbH
Eschborn
E-Mail: joerg.wagner@curatis.de
Tel: 0172 / 6 28 74 21



Jörg Wagner